

# Umfrage Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2003



*Zusammenfassung der Ergebnisse,  
Januar 2004*

1. Ziel der Umfrage

2. Durchführung

3. Ergebnisse der Umfrage

4. Handlungsempfehlungen

5. Kontakt



Geschäftsprozessmanagement hat sich in den letzten Jahren zunehmend als eines der wichtigsten Themen der Unternehmenssteuerung etabliert.

Ausgelöst durch den harten Wettbewerbsdruck, verbunden mit zahlreichen Umstrukturierungen kommt es vielen Unternehmen darauf an, die beschränkt verfügbaren Ressourcen effizient und kundenorientiert einzusetzen.

Für die nachhaltige Steuerung und Transparenz der Geschäftsprozesse sind hohe Maßstäbe an das Management für die organisatorische Umsetzung zu richten.

Mit Hilfe einer Umfrage bei deutschen Unternehmen kommt es uns darauf an herauszufinden, inwieweit Geschäftsprozessmanagement als nachhaltiger Bestandteil der Unternehmenssteuerung bereits etabliert ist. Wir möchten auch gerne dazu beitragen, welche Vorteile sich bisher ergeben haben und bei welchen Aspekten zukünftige Handlungsschwerpunkte geplant werden.

Mit den Umfrageergebnissen möchten wir bestehende Schwachpunkte der gegenwärtigen Praxis aufzeigen, einen übergeordneten Benchmark der bereits erfolgten Umsetzung andeuten sowie zukünftige mit Geschäftsprozessmanagement verbundene Trends aufzeigen.

Bei allen teilnehmenden Unternehmen möchte wir uns ausdrücklich für die Teilnahme bedanken.

Für die Durchführung der Umfrage wurden insgesamt 245 Unternehmen mit unterschiedlichen Größenordnungen bis hin zu multinationalen Konzernen mit deutschem Geschäftssitz aus allen Branchen ausgewählt.

An der Umfrage beteiligt haben sich insgesamt 46 Unternehmen, was einer Teilnahmequote von ca. 19% entspricht.

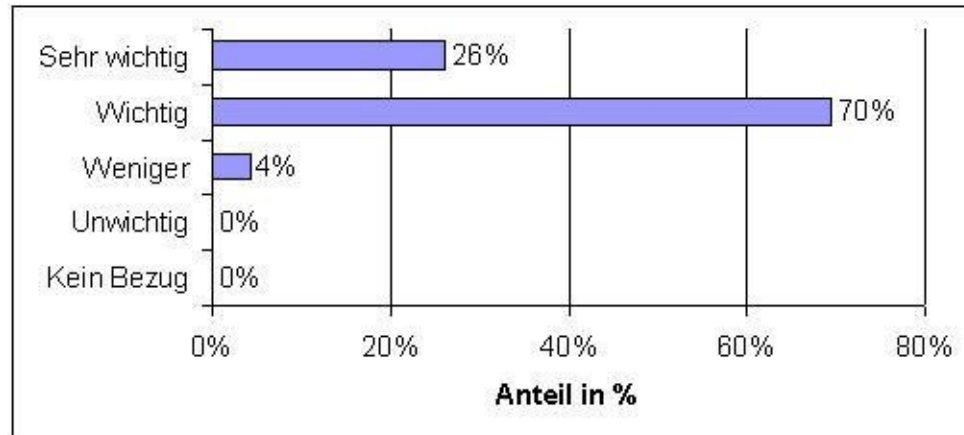
Die Umfrage wurde im Zeitraum August bis Dezember 2003 durchgeführt und im Anschluss ausgewertet.

Da die Gesamtzahl der teilnehmenden Unternehmen eine differenzierte Betrachtung nach Branchen oder Unternehmensgröße nicht sinnvoll erscheinen lässt, liegt der Schwerpunkt auf der Analyse der allgemeinen Aussagen. Aus dem vorhandenen Antwortprofil der teilnehmenden Unternehmen kann aber geschlossen werden, dass eine weitere Differenzierung keine fundamentalen Unterschiede aufzeigt.

Die so erhaltenen Umfragergebnisse zeigen eindeutige Schlussfolgerungen hinsichtlich des Status Quo von Geschäftsprozessmanagement und können somit zur allgemeinen Entwicklung und Verbesserung des Managements von Geschäftsprozessen in deutschen Unternehmen beitragen.

## Frage: Inwieweit ist Geschäftsprozessmanagement für Sie von aktuellem Interesse?

Sehr wichtig	Wichtig	Weniger	Unwichtig	Kein Bezug
26%	70%	4%	0%	0%



### Einstufung der Wichtigkeit

Die weitaus überwiegende Anzahl der Teilnehmer stuft Geschäftsprozessmanagement als aktuelles Thema ein.

Dies spiegelt den derzeit vorhandenen Kostendruck in vielen Unternehmen wider, die versuchen mit schlanken und wertschöpfenden Prozessen entsprechende Erfolge zu erzielen.

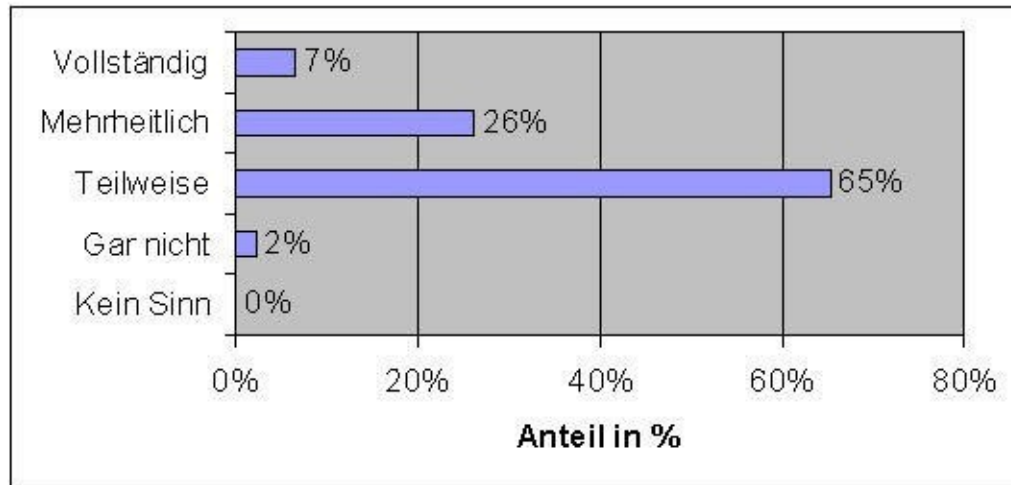
Ermutigend ist vor allem die Tatsache, dass die Geschäftsprozesse im Zusammenhang mit der Priorität von funktionaler Organisation oder Geschäftsprozessmanagement fast von allen teilnehmenden Unternehmen als mindestens gleich wichtig eingestuft wurde. (Frage 4)

Somit wird die Gestaltung der Prozesse eindeutig als wesentlicher Erfolgstreiber des Unternehmenserfolges bewertet.

# Ergebnisse der Umfrage (2)

## Frage: Sind die Geschäftsprozesse systematisch mit der Unternehmensstrategie verbunden?

Vollständig	Mehrheitlich	Teilweise	Gar nicht	Kein Sinn
7%	26%	65%	2%	0%



### Verbindung mit der Unternehmensstrategie

Die grundsätzliche Wichtigkeit des strategischen Bezuges für die Geschäftsprozesse wird von den Teilnehmern bestätigt.

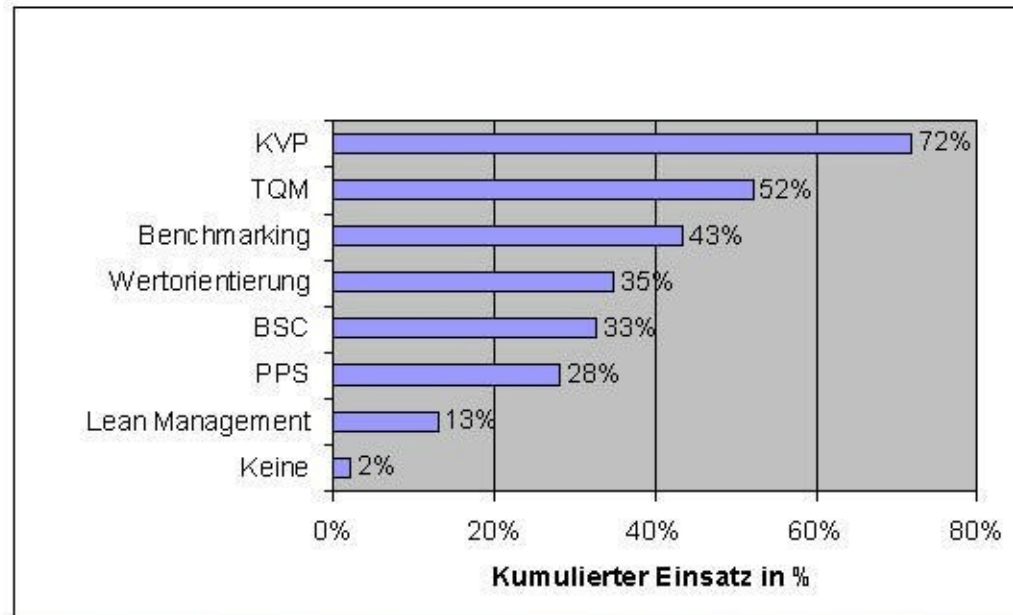
Es scheint das nachhaltige Bestreben vorhanden zu sein, die Geschäftsprozesse zunehmend innerhalb der festgelegten Strategie zu sehen.

Allerdings haben weniger als 10% eine vollständige systematische Verbindung zur Unternehmensstrategie bestätigt.

Hier besteht für die Zukunft ein großes Verbesserungspotenzial der optimierten Unternehmenssteuerung. Insbesondere Unternehmen die mit Managementmethoden wie der Balanced Scorecard operieren, sollten diesen Sprung leicht schaffen können.

## Frage: Durch welche Managementmethode werden die Geschäftsprozesse unterstützt?

KVP	72%
TQM	52%
Benchmarking	43%
Wertorientierung	35%
BSC	33%
PPS	28%
Lean Management	13%
Keine	2%



### Managementmethoden

Kontinuierliche Verbesserung (KVP) und Qualitätsmanagement (TQM) waren in den letzten zwei Dekaden oft der betriebliche Aufhänger für die Prozesssteuerung. Die hohe Einstufung reflektiert die weitreichende Anwendung dieser Methoden.

Benchmarking als Methode der letzten zehn Jahre ist ebenfalls etabliert als Einflussfaktor der Prozessgestaltung.

Eher positiv überraschend ist die noch relativ hohe Verwendung der wertorientierten Steuerung angesichts der negativen und emotionalen Diskussion dieser Methode in Deutschland.

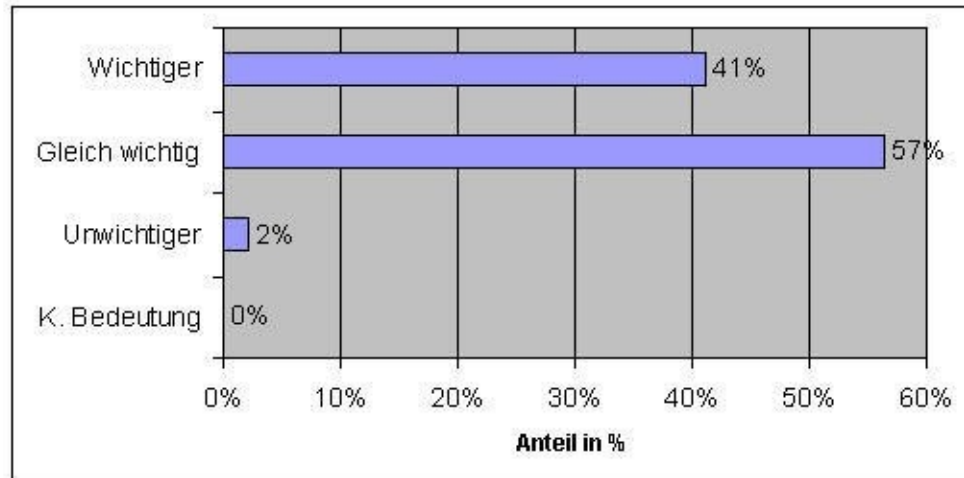
Die niedrigere Quote der Balanced Scorecard (BSC) überrascht negativ, da Sie in den letzten zehn Jahren in sehr vielen deutschen Unternehmen eingeführt wurde.

Lean Management ist angesichts der in den letzten Jahren durchgeführten „Verschlankungsprojekten“ anscheinend kein großes Thema mehr.

# Ergebnisse der Umfrage (4)

## Frage: In welcher Priorität sehen Sie die Gestaltung der Geschäftsprozesse im Vergleich zu der Aufbauorganisation?

Wichtiger	Gleich wichtig	Unwichtiger	K. Bedeutung
41%	57%	2%	0%



### Priorität der Geschäftsprozesse

Die Prozesssteuerung wurde in der Vergangenheit als ausschlaggebendes Gestaltungskriterium gegenüber der funktionalen Organisation oft stiefmütterlich behandelt.

Die Umfrageergebnisse zeigen an, dass fast alle Unternehmen die Prozesse als mindestens gleich wichtig einstufen, 41% geben den Prozessen sogar ein höheres Gewicht.

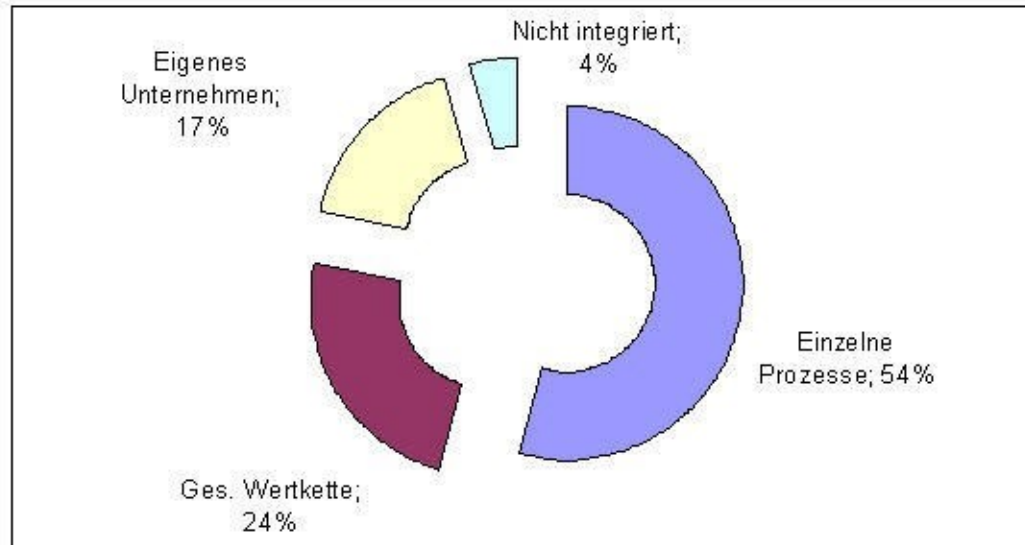
Diese Bewertung signalisiert eindeutig, dass die Unternehmen versuchen effiziente Prozesse als Voraussetzung eines kostenbewussten Managements zu etablieren.

Der nächste Schritt hin zur weiteren Prozessorientierung ist dann der Aufbau einer Prozessorganisation.



## Frage: In welchem Umfang erfolgt die Anwendung hin zu einer Prozessorganisation?

Einzelne Prozesse	Ges. Wertkette	Eigenes Unternehmen	Nicht integriert
54%	24%	17%	4%



### Umfang der Prozessorganisation

41 % der teilnehmenden Unternehmen haben eine das gesamte Unternehmen umfassende Prozessorganisation bereits aufgebaut, etwas mehr als die Hälfte scheint auf dem Weg dorthin.

In Verbindung mit den Ergebnissen der vorigen Frage lässt sich folgende Schlussfolgerung ziehen.

Bei den Unternehmen, die bisher einzelne Prozesse definiert haben, ist ein entsprechendes Verbesserungspotential vorhanden. Der Auslöser für die Steuerung einzelner Prozesse ist hierbei oft CRM oder SCM.

Bei etwa einem Viertel der Unternehmen die bereits die gesamte Wertkette einbeziehen geht es darum, die Steuerung optimal zu gestalten und permanent den vorhandenen Anpassungen zu unterziehen. Der relativ hohe Anteil signalisiert einerseits den hohen Koordinationsdruck in einzelnen Branchen innerhalb der Wertkette als auch das konsequente Ausrichten der gesamten Wertkette auf den Endverbraucher.

# Ergebnisse der Umfrage (6)

## Frage: Welche Vorteile hat Ihnen die nachhaltige Steuerung mit Geschäftsprozessen bisher gebracht ?

Senkung Prozesskosten	55%
Höhere Kundenzufriedenheit	52%
Kürzere Durchlaufzeiten	52%
Steigerung Flexibilität	50%
Höhere Mitarbeitermotivation	48%
Positivere Unternehmenskultur	45%
Besseres Verständnis Geschäftsmodell	43%
Verbesserung Kernkompetenzen	43%
Steigerung Qualität	43%
Schnellere Produkteinführung	31%
Umsatzanstieg	21%
Bessere Produkteinführungsquote	12%
Weniger Managementressourcen	12%
Höherer Unternehmenswert	12%

### Vorhandene Vorteile der Prozesssteuerung

Die Senkung der Prozesskosten und Durchlaufzeiten sind im wesentlichen die klassischen mit der Prozessorientierung verbundenen Ziele und werden entsprechend hoch als vorhandene Vorteile eingestuft.

Interessant ist die Gewichtung „weicher“ Faktoren als eingestufte Vorteile.

Eine höhere Kundenzufriedenheit ist vermutlich auf die verstärkte Einführung von CRM-Konzepten in den letzten Jahren zurückzuführen.

Die höhere Mitarbeitermotivation kann auf die mit der Prozessorientierung verbundenen Dezentralisierung und damit einhergehenden stärkeren Verantwortung bezogen werden.

Anzumerken bleibt, dass die meisten teilnehmenden Unternehmen die erreichten Verbesserungsgrade in % nur rudimentär angeben konnten. Eine Auswertung diesbezüglich ist damit nicht möglich.

# Ergebnisse der Umfrage (7)

## Frage: Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Effizienz der Prozesssteuerung?

Kundenfokus bei Prozessgestaltung	7,3
Verantwortlichkeiten für Prozesse definiert	7,3
Aktivitäten Prozessschritten zugeordnet	7,0
Prozessziele stimmig mit Geschäftszielen	6,8
Eliminierung vertverachtender Prozesse	6,2
Prozesssteuerung mit Schlüsselkennzahlen	4,7
Schlüsselkennzahlen angewendet bei Meetings	4,5
Kernprozesse auch prozessorientiert gesteuert	4,5
Prozesskostenrechnung eingeführt	3,0
Vergütungen mit Prozessverantwortlichkeit verbunden	3,0
Chief Process Officer (CPO) ernannt	2,6

10 - stimme voll zu

1 - stimme nicht zu

### Effizienz der Prozesssteuerung

Die Steuerung der Vertriebsprozesse steht im Mittelpunkt und geht auch einher mit der Zustimmung der erhöhten Kundenorientierung in der vorherigen Frage.

Bei den formalen Kriterien, der Definition der Verantwortlichkeiten, Aktivitäten und der Zielkonsistenz stimmen die meisten teilnehmenden Unternehmen ebenfalls überwiegend zu.

Die praktische Möglichkeit der nachhaltigen Prozesssteuerung durch Vorrang der Prozessorganisation, einer Prozesskostenrechnung und der Ernennung eines CPO's zeigen allerdings noch einen Nachholbedarf auf.

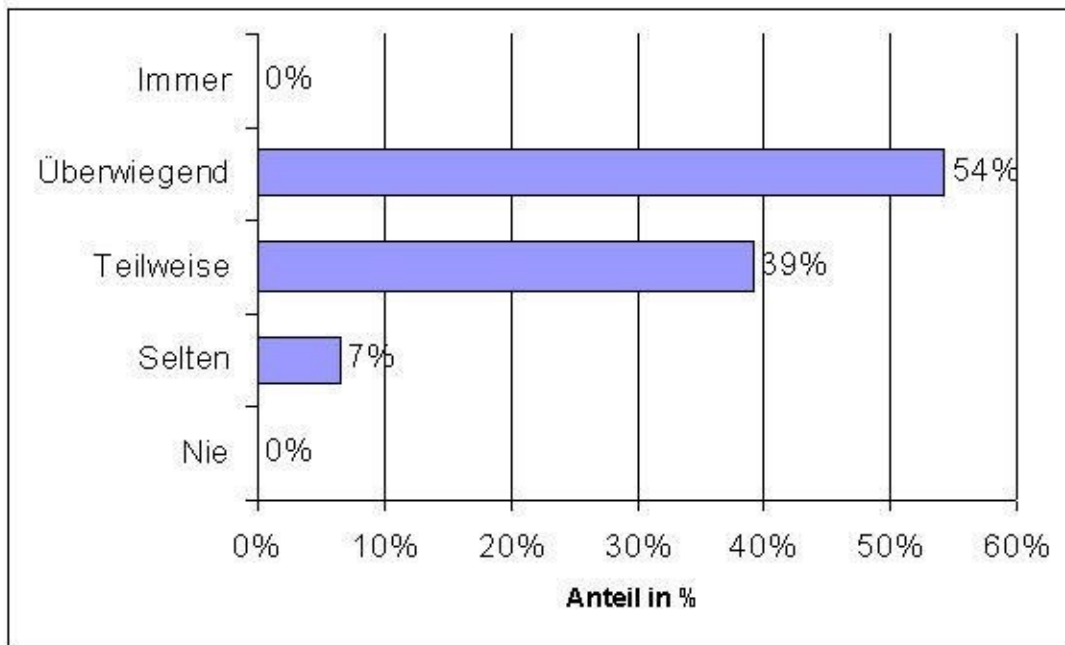
Die niedrige Ausrichtung der Vergütungsanreize an Prozessverantwortlichkeiten bedeutet in der Praxis oft die Orientierung an den bestehenden Mechanismen, somit tendenziell eine Unterlaufung der Prozesssteuerung. Für einen nachhaltigen Erfolg sind hier sicherlich weitergehende Anpassungsmaßnahmen der Vergütungssystematik zur Erreichung von Prozesszielen notwendig.



# Ergebnisse der Umfrage (8)

## Frage: Hat der eigene Geschäftsbezug bei der Gestaltung der Prozesse den Vorrang vor den in den IT-Anwendungen standardisierten Prozessen?

Immer	Überwiegend	Teilweise	Selten	Nie
0%	54%	39%	7%	0%



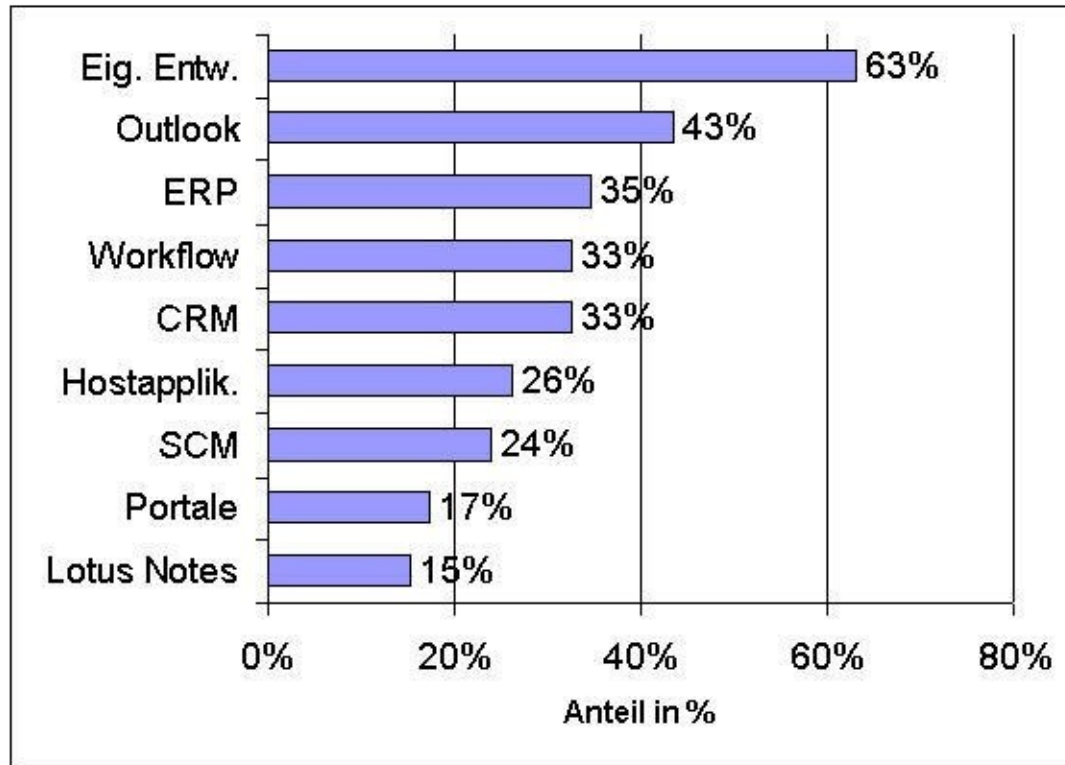
### Vorrang Geschäftsprozesse vor IT-Bezug

Aus Gesamtunternehmenssicht sehr erfreulich ist, dass bei mehr als 50% der Unternehmen der Geschäftsbezug Vorrang vor den IT-Anwendungsanforderungen bekommt. IT wird also entsprechend als Hilfsinstrument eingestuft und nicht als Schrittmacher.

Diese Bewertung korrespondiert mit dem Antwortverhalten der Frage 9, in der Eigenentwicklungen (und somit geschäftsindividuelle Anwendungen) mit Abstand den höchsten Einflussfaktor darstellen.

Für die übrigen Unternehmen besteht hier ein Optimierungspotenzial, da das bestehende Geschäftsmodell nicht vorrangig umgesetzt werden kann. Es erfolgt hierbei eher eine Anpassung an die Softwarefunktionen als an die kundenbezogenen Anforderungen.

## Frage: Welche IT-Anwendungen beeinflussen nachhaltig die Gestaltung Ihrer Abläufe?



### Einfluss von IT-Anwendungen

Eigene Entwicklungen haben mit Abstand den größten Einfluss auf die Prozessorganisation. Dies bedeutet im Regelfall eine ausgeprägtere Orientierung an den geschäftsbezogenen Anforderungen.

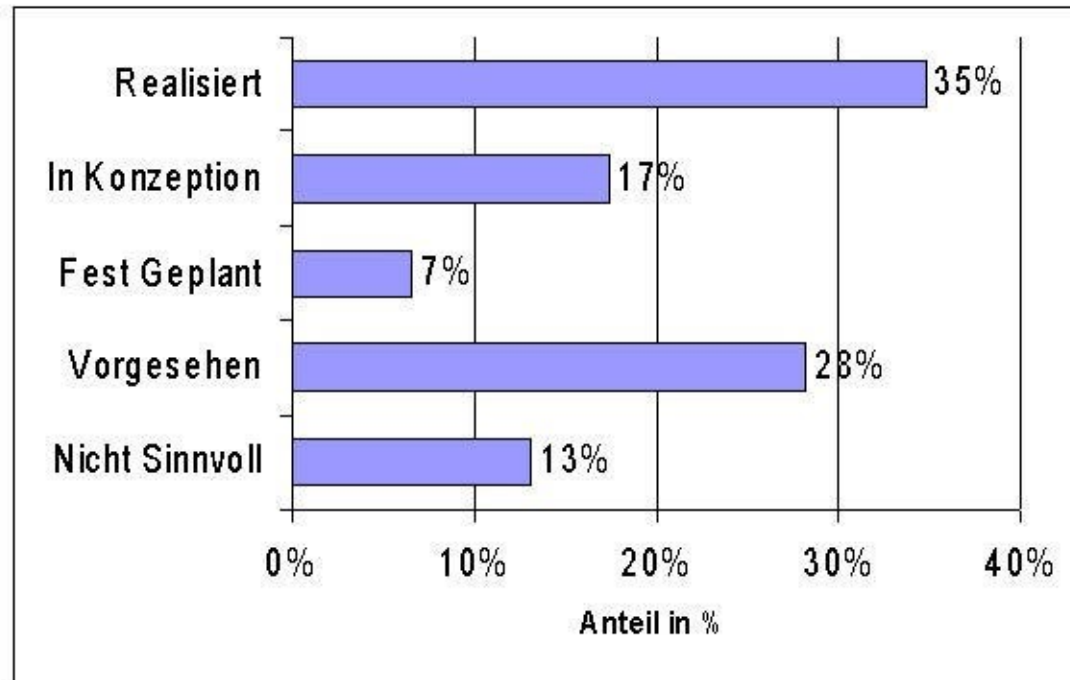
Outlook als eigentliches Kommunikationsmedium wird ebenfalls hoch eingestuft. Hiermit lassen sich im wesentlichen aber nur die Prozessstrukturen abbilden.

Eigentliche Workflow-Anwendungen haben mit ungefähr einem Drittel der Teilnehmer allerdings noch deutlichen Nachholbedarf. 67% verfügen damit über kein aktives Prozesssteuerungs-Instrument.

Der vermehrte Einsatz von CRM- und SCM-Anwendungen ist auf den Trend der letzten Jahren zurückzuführen.

# Ergebnisse der Umfrage (10)

## Frage: Wie ist die Situation hinsichtlich des Einsatzes einer integrierten IT-Anwendung für Workflow- und Dokumentenmanagement?



### Einsatz von IT-Anwendung für Workflow und Dokumentenmanagement

Etwas mehr als ein Drittel haben ein integriertes IT-Tool für Workflow- und Dokumentenmanagement im Einsatz.

Ermutigend ist die Absicht der meisten teilnehmenden Unternehmen in Zukunft in diesem Bereich zu investieren. Hieraus lässt sich folgern, dass der Aufbau von Workflow-Systemen in mittelfristiger Zukunft für viele Unternehmen einen der Projektschwerpunkte darstellt.

Nur eine kleine Minderheit sieht einen Einsatz als nicht sinnvoll an.

# Ergebnisse der Umfrage (11)

## Frage: Welche Zielsetzungen stehen für Sie bis Ende 2004 bei der Steuerung der Geschäftsprozesse im Vordergrund?

Verbesserung der Prozesseffizienz	91%
Standardisierung der Arbeitsabläufe	48%
Integration in Prozessmodell	43%
Aussagekräftige Kostenkalkulationen	43%
Kostenkritische Arbeitsschritte ermitteln	39%
Budget für wertmindernde Prozesse senken	33%
Innovationsgeschwindigkeit erhöhen	30%
Durchführung von Engpaßanalysen	30%
Insourcing-/Outsourcingentscheidungen unterstützen	28%
Neue Unternehmen/-teile integrieren	24%
Reduktion des Working Capital	22%
Simulation von Prozessabläufen	9%
Sonstige	7%
Grundlage für Zertifizierung erarbeiten	4%

### Ziele Geschäftsprozesse für 2004

Die Steigerung der Prozesseffizienz ist für fast alle Unternehmen angesichts des existierenden Wettbewerbsdrucks eine permanente Aufgabe und steht auch für 2004 im Vordergrund.

Standardisierung und Integration der Prozesse in ein Modell zeigt auf, dass die Unternehmen die definierten Prozesse auch wirklich umsetzen wollen.

Der relativ hohe Wert für Kostenkalkulationen deutet darauf hin, dass die Prozesskostenrechnung zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.

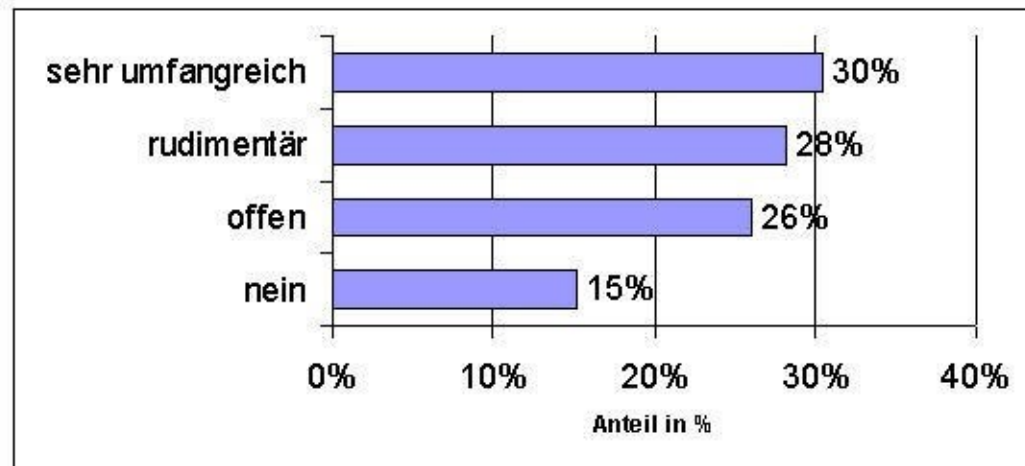
Insourcing als Gegenteil zum oftmals übertriebenen Outsourcing von Aufgaben stellt für 28% der teilnehmenden Unternehmen in 2004 ein wichtiges Ziel dar.

Zertifizierung als in der Vergangenheit wichtiges Thema hat angesichts der Veränderungsgeschwindigkeit in der Prozesssteuerung kaum noch eine Bedeutung.

# Ergebnisse der Umfrage (12)

## Frage: Ist bis Ende 2004 ein konkretes Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse geplant?

sehr umfangreich	rudimentär	offen	nein
30%	28%	26%	15%



### Projektplanung Geschäftsprozesse für 2004

Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen planen für 2004 aktive Projektarbeit zur Verbesserung der Prozesssteuerung. Bei einem weiteren Viertel besteht dazu noch eine offenen Entscheidungssituation.

Die Wichtigkeit der Steigerung der Prozesseffizienz kommt auch hier deutlich zum Ausdruck. Eine höhere Prozesseffizienz kommt damit nicht nur in der Abschwungphase als Kostensenkungsinstrument zum Tragen. Vielmehr ist die aktive Verbesserung der Prozesse auch in Aufschwungphasen verbunden mit höheren Wachstumsraten ein bleibendes Thema.



# Handlungsempfehlungen

## Business Process Management ausbauen

---

### **Bedeutung von Business Process Management steigt**

Mit dem Aufkommen von Konzepten zur Restrukturierung der Unternehmensführung wie dem Business Process Management und dem in der Folge zunehmenden Einsatz von Workflow-Management-Systemen gewann die Gestaltung von Geschäftsprozessen eine immer stärkere Bedeutung.

Die vorliegende Untersuchung zeigt deutlich: **Prozessmanagement ist ein strategisches TOP-Thema.**

Die Vernetzung der Unternehmensstrategie mit dem Prozessmanagement wird zunehmend ausgebaut. Wurde früher zunächst die Aufbauorganisation optimiert, stehen heute die Geschäftsprozesse im Vordergrund. Die Organisationsgestaltung folgt dem Prozessfluss.

### **Nicht nur dokumentieren, sondern optimieren!**

Der gestiegene Kostendruck hat in vielen Unternehmen dazu geführt, dass die Dokumentationswellen mit umfangreichen und detaillierten Prozessmodellen zurückgeführt wurden und der Optimierungsgedanke des Prozessmanagements wieder verstärkt in den Vordergrund gestellt wird. BPM führt nur dann zu einem sinnvollen Ergebnis, wenn Geschäftsprozesse nicht nur toolgestützt dokumentiert, sondern tatsächlich optimiert werden.



Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg  
Prof. Dr. Andreas Gadatsch  
Fachbereich Wirtschaft

T 02241/865-129

M [andreas.gadatsch@fh-bonn-rhein-sieg.de](mailto:andreas.gadatsch@fh-bonn-rhein-sieg.de)  
[www.fh-bonn-rhein-sieg.de](http://www.fh-bonn-rhein-sieg.de)

Transflow Deutschland GmbH  
Sven Schnägelberger  
Business Process Management  
Partner Manager

T 02238/9660616

M [sschnaegelberger@transflow.com](mailto:sschnaegelberger@transflow.com)  
[www.transflow.com](http://www.transflow.com)

Der Zukunftsweg  
Unternehmens- und Strategieberatung

Thilo Knuppertz

Geschäftsführer

T 0228/2893680

M [thiloknuppertz@aol.com](mailto:thiloknuppertz@aol.com)  
[www.zukunftsweg.com](http://www.zukunftsweg.com)